

**PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi
Regional IV Wilayah Jateng dan DIY)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

Yehezkiel Abdi Sabda
NIM. 12010111130062

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yehezkiel Abdi Sabda
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130062
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan Kantor PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi
Regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa
Yogyakarta)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si

Semarang, 20 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,



Ismi Darmastuti, S.E., M.Si

NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Mahasiswa : Yehezkiel Abdi Sabda
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130062
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan Kantor PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi
Regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa
Yogyakarta)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Agustus 2015

Tim Penguji :

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

(.....)

2. Dra. Rini Nugraheni, M.M.

(.....)

3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

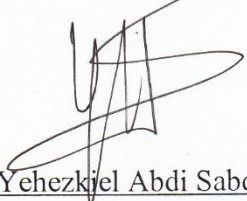
(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yehezkiel Abdi Sabda, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa Yogyakarta)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,



(Yehezkiel Abdi Sabda)
NIM : 12010111130062

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*I can do all things through Christ which strengtheneth me
(Philippians 4:13)*

*Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku
mengenai kamu, demikianlah firman TUHAN, yaitu rancangan damai
sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu
hari depan yang penuh harapan
Yeremia 29 : 11*

***Nikmati dan belajarlak dari setiap proses yang boleh kita alami
dalam kehidupan.....***

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang menjadi penebus, menjamin sorga untukku, dan yang memberi pertolongan tepat pada waktuNya.
2. Orang tuaku Bapak Yosafat dan Ibu Rul Indrawati yang telah membimbing dan mendukungku dalam banyak hal sampai saat ini.

ABSTRAK

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan harus memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang kurang mampu, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai dan menghambat kemajuan perusahaan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu, dan diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stresor dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Data dikumpulkan dari sampel yang berjumlah 76 responden, yang bekerja sebagai karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan variabel stresor berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Variabel motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang baik antara stresor dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi total dalam penelitian ini sebesar 86,5%.

Kata kunci : stresor, motivasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan

ABSTRACT

Employees are company's primary asset, because without their participation, the activity of the company is not going to happen. Employees must have a good performance in carrying out their duties and responsibilities. Employees who doesn't have good work and good skill, will affect unfinished work and hinder company progress. This research is motivated by the research gap from previous studies, and it is known that there is a decline in the performance of employees. This study aims to analyze the effect of stressors and motivation on employee performance, and organizational commitment as an intervening variable.

Data were collected from a sample of 76 respondents, who work as employees at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional Division IV Central Java-Yogyakarta. Analysis of the data in this study using multiple linear regression techniques, and sobel test, to test the mediating effect, using SPSS program.

The results showed, stressors variable negatively affect organizational commitment and performance of employees. Motivation positively affect on organizational commitment. Motivation and organizational commitment has positive influence on employee performance. Organizational commitment is a good mediating variable between stressors and motivation on employee performance. The coefficient for total determination in this study is 86.5%.

Keywords: stressors, motivation, organizational commitment, employee performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas anugerah dan karunia-Nya dalam proses pengerjaan skripsi ini dari awal, pertengahan, hingga akhirnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa Yogyakarta)**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo. S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Ibu Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing dan ketua penguji skripsi yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bp. Mudji Rahardjo SU selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis, serta staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Kepada orang tua saya terkasih Bapak Yosafat dan Ibu Rul yang selalu mendukung dan mengarahkan saya selama saya ini, dan yang telah memberikan kasihnya melalui perhatian, kasih dan materi kepada saya.
6. Bp. Yani Wibowo selaku Manajer HR PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV yang telah mengarahkan dan memberikan bantuannya selama penelitian di perusahaan.

7. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV yang menjadi tempat penelitian, karyawan bagian komunikasi yang telah mengurus perizinan, dan karyawan yang telah bersedia mengisi kuesioner.
8. Keluarga KTB saya, bang Piter yang telah membimbing, Paguh yang memberi saran dan bantuan, Samuel teman seperjuangan yang saling memberi masukan, Daniel Sinaga yang terus memberi semangat dan doa, Jimmy, Juan, Donna dan Rizki yang menjadi kebanggaan dan harapan saya.
9. Finereg yang yang menguatkan dan yang mengajari saya berproses sampai akhir Mindo, Claudia, Mariati, Abram, Axel, Eli, Yonathan, Lise, Tia.
10. Patembayan ceria, yang saling memberi keceriaan, berbagi Ilmu tentang perskripsian dan perkuliahan Wawan, Septian, Aulia, Nining, Putri, Anis, Clara, Ghalih, dan Indra.
11. Keluarga besar PMK yang mengajariku banyak hal Paskah, Hendra, Randy, Ondy, Kak Enny, Kak Yose, Ko Adiel, Bang Rexy, teman-teman, abang-kakak dan adek-adek PMK yang telah menjadi bagian keluargaku.
12. Teman-teman KKN desa Giritengah kecamatan Borobudur-Magelang
13. Teman-teman manajemen angkatan 2011 yang sudah menjalani proses dan masa-masa perkuliahan bersama-sama dalam 4 tahun ini, serta yang memberi masukan dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
14. Teman-teman pemuda dan jemaat GKT Banyumanik yang telah memberi bantuan dan dukungan pada saya.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya selama perkuliahan dan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya. Amin.

Semarang, 18 Agustus 2015
Penulis,
Yehezkiel Abdi Sabda

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan masalah.....	14
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	17
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	17
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	17
1.4 Sistematika Penulisan.....	18
BAB II TELAAH PUSTAKA	20
2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Kinerja Karyawan	20

2.1.1.1	Pengertian Kinerja Karyawan	20
2.1.1.2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	21
2.1.1.3	Karakteristik Karyawan Berkinerja Tinggi	23
2.1.2	Komitmen Organisasional.....	23
2.1.2.1	Pengertian Komitmen Organisasional	23
2.1.2.2	Penentu Sikap Komitmen Organisasional	24
2.1.2.3	Faktor Pembentuk Komitmen Organisasional.....	24
2.1.2.4	Cara Meningkatkan Komitmen Organisasional.....	25
2.1.3	Stresor.....	26
2.1.3.1	Pengertian Stres Kerja dan Stresor	26
2.1.3.2	Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja (Stresor).....	27
2.1.3.3	Dampak Stresor	29
2.1.3.4	Pendekatan Terhadap Stres Kerja.....	29
2.1.4	Motivasi.....	30
2.1.4.1	Pengertian Motivasi	30
2.1.4.2	Pentingnya Motivasi	31
2.1.4.3	Pola, Asas, dan Model Motivasi	32
2.1.4.4	Tujuan Pemberian Motivasi.....	34
2.1.4.5	Teori-teori Motivasi.....	35
2.2	Keterikatan Antar Variabel	38
2.2.1	Hubungan Stresor Terhadap Komitmen Organisasional.....	38
2.2.2	Hubungan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional...	39
2.2.3	Hubungan Stresor Terhadap Kinerja Karyawan	40

2.2.4 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	41
2.2.5 Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	42
2.3 Penelitian Terdahulu	43
2.4 Kerangka Pemikiran	47
2.5 Hipotesis.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	49
3.1.1 Variabel Penelitian	49
3.1.2 Definisi Operasional.....	50
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel.....	53
3.2.1 Populasi	53
3.2.2 Sampel.....	53
3.3 Jenis Data	55
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Metode Analisis Data	57
3.5.1 Analisis Angka Indeks	57
3.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	59
3.5.2.1 Uji Reliabilitas	59
3.5.2.2 Uji Validitas.....	60
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	60
3.5.3.1 Uji Multikolinearitas.....	60
3.5.3.2 Uji Heterokedastisitas	61
3.5.3.3 Uji Normalitas	62

3.5.4 Uji Model	62
3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda	62
3.5.4.2 Koefisien Determinasi R ²	63
3.5.4.3 Koefisien Determinasi Total	64
3.5.4.4 Uji F	64
3.5.4.5 Uji t	65
3.5.5 Analisis Jalur	66
3.5.6 Uji Sobel.....	68
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	73
4.1.1 Gambaran Umum PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	73
4.1.1.1 Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	74
4.1.1.2 Visi, Misi dan Nilai	76
4.1.1.3 Logo Perusahaan.....	77
4.1.1.4 Alamat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	78
4.1.1.5 Struktur Organisasi	79
4.1.2 Gambaran Umum Responden	79
4.1.2.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin ...	79
4.1.2.2 Karakteristik Responden Menurut Usia.....	80
4.1.2.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	81
4.1.2.4 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	82

4.2 Analisis Data	82
4.2.1 Analisis Angka Indeks	82
4.2.1.1 Analisis Deskriptif Variabel Stresor	83
4.2.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi	85
4.2.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	86
4.2.1.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	87
4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	88
4.2.2.1 Uji Reliabilitas	88
4.2.2.2 Uji Validitas	89
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	91
4.2.3.1 Uji Multikolinearitas	91
4.2.3.2 Uji Heterokedastisitas	92
4.2.3.3 Uji Normalitas	95
4.2.4 Uji Model	97
4.2.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda	97
4.2.4.2 Koefisien Determinasi R ²	99
4.2.4.3 Koefisien Determinasi Total	99
4.2.4.4 Uji F	100
4.2.4.5 Uji t	101
4.2.5 Analisis Jalur	104
4.2.6 Uji Sobel	106
4.3 Pembahasan	109
4.3.1 Stresor Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi	109

4.3.2 Motivasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi.....	110
4.3.3 Stresor Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	111
4.3.4 Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	112
4.3.5 Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	114
4.3.6 Pengaruh Variabel Mediasi	115
BAB V PENUTUP	117
5.1 Simpulan.....	117
5.2 Keterbatasan Penelitian	119
5.3 Saran.....	120
5.3.1 Saran Bagi Perusahaan	120
5.3.2 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya	123
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi penilaian kinerja tahun 2013	9
Tabel 1.2 Rekapitulasi penilaian kinerja tahun 2014	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	43
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Usia	80
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Masa Kerja.....	81
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	82
Tabel 4.5 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Stresor.....	84
Tabel 4.6 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Motivasi.....	85
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Komitmen Organisasional.....	86
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Kinerja Karyawan	87
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas	88
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Stresor	89
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Motivasi	90
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional	90
Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	90
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Regresi Persamaan I.....	91
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Regresi Persamaan II	92
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Persamaan I	98
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Persamaan II.....	98

Tabel 4.18 Hasil Analisis Koefisien Determinasi R^2	99
Tabel 4.19 Hasil Uji F Persamaan I	100
Tabel 4.20 Hasil Uji F Persamaan II.....	101
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan I	102
Tabel 4.22 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Persamaan II	103
Tabel 4.23 Hasil Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada Stresor terhadap Kinerja Karyawan	106
Tabel 4.24 Hasil Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis	47
Gambar 3.1 Analisis Jalur	67
Gambar 4.1 Logo PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	77
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan I	93
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan II	94
Gambar 4.4 Grafik Histogram Regresi Persamaan I	95
Gambar 4.5 Grafik Histogram Regresi Persamaan II	96
Gambar 4.6 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan I	96
Gambar 4.7 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan II	97
Gambar 4.8 Hasil Analisis Jalur	105

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner	128
Lampiran B Tabulasi Data	132
Lampiran C Output Hasil SPSS	136
Lampiran D Surat Ijin Penelitian	149
Lampiran E Surat Balasan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Divre IV	150
Lampiran F Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV	151

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini, akan dibahas mengenai latar belakang yang menjadi masalah dari penelitian ini, yaitu ditemukannya fenomena yang terjadi dalam perusahaan dan perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya (*research gap*). Selain latar belakang masalah, pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai (Malayu Hasibuan, 2003). Sumber daya manusia adalah motor utama penggerak kinerja di dalam perusahaan, yang berarti semua kegiatan dalam perusahaan dikelola oleh manusia, mulai dari bagian pemasaran, produksi, keuangan dan yang lain-lain. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya tergantung dengan teknologi perusahaan, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Malayu Hasibuan, 2003). Suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia

potensial, baik pemimpin maupun karyawan, yang dapat memberikan kontribusi maksimal dan melaksanakan tugas dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kualitas dan kuantitas kerja karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya tujuan. Karyawan harus memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya dan menghambat kemajuan perusahaan (Malayu Hasibuan, 2003).

Menurut Anwar Prabu Mengkunegara (2004) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain menurut Rivai (dikutip oleh Annisa Pratiwi, 2014) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mathis (2001) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Khaerul Umam (2010), komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, dan keberhasilan serta

kemajuan yang berkelanjutan, serta memiliki penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya.

Luthans (2006) di dalam bukunya menyatakan adanya hubungan positif antara komitmen yang tinggi dengan hasil kinerja tinggi. Studi menunjukkan komitmen organisasional adalah aspek penting untuk mempelajari dan memprediksi kebiasaan kerja karyawan dan kinerjanya (Haryani Harun, et al 2014). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Komitmen organisasional menunjukkan sikap karyawan untuk tetap memperjuangkan keberadaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Karyawan yang berkomitmen akan memiliki kepedulian yang besar terhadap kemajuan organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan akan mendedikasikan dirinya untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan usaha terbaiknya (Sanjeev dan Rathore, 2014).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasional salah satunya adalah stresor (Sanjeev and Rathore, 2014). Menurut Luthas (2006) stresor adalah antensenden stres kerja. Kamus Ilmiah Populer (2006) menyatakan antensenden adalah kejadian terdahulu, artinya stresor adalah kejadian pendahulu yang menyebabkan stres kerja. Stres kerja adalah fenomena mental atau fisik yang terbentuk melalui penilaian kognitif seseorang dengan stimulasi yang ia terima, dan merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan

lingkungan, yang menentukan kinerja seseorang. Keberadaan stres kerja sangat dipengaruhi oleh adanya stresor, dan reaksi seseorang terhadap hal tersebut berbeda-beda (Haryani Harun, et al 2014). Stres kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu sebagai stimulus, sebagai respon dan sebagai interaksi antara stimulus dan respon. Apabila individu menganggap stimulus yang diterima sebagai sesuatu yang mengancam dan mereka berpikir hal tersebut tidak dapat dikendalikan, yang dapat menimbulkan stres maka hal itu disebut stresor (Jain, et al 2013).

Sanjeev dan Rathore (2014) menyatakan, stresor dijelaskan sebagai faktor yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan, dan stresor menghambat kinerja individu. T. Hani Handoko (2008) menyatakan bahwa stres dapat membantu atau fungsional tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi kerja. Tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi cenderung rendah, apabila tidak ada stres. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan seluruh sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Apabila stres kerja telah mencapai “puncak”, maka stres kerja tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja. Prestasi kerja akan menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan, jika tingkat stres terlalu besar. Akibat paling ekstrim dari stres yang terlalu tinggi adalah prestasi kerja menjadi nol karena karyawan sakit, putus asa, mengundurkan diri dan lain-lain.

Stresor juga berdampak pada komitmen organisasional. Dengan adanya stresor yang menekan karyawan, maka akan menurunkan komitmen organisasional dari karyawan. Ketika pekerjaan menjadi tidak menyenangkan, secara fisik dan psikologis, menyebabkan individu kurang menyukai pekerjaan mereka, akibatnya akan mengurangi loyalitas karyawan pada organisasi sebagai konsekuensi besar dari tingkat stres yang lebih tinggi (Haryani Harun, et al 2014). Stresor yang dimaksud antara lain hubungan antar karyawan yang kurang baik, ketidakseimbangan kehidupan kerja karyawan, beban kerja yang berlebihan, komunikasi yang kurang berjalan baik, peralatan kerja yang kurang memadai, pembayaran rendah (Jain, et al 2013) .

Motivasi menurut Robbins (2010) adalah proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah sasaran. Pendapat lain menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Susilo Martoyo,1996). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan ditambah motivasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan yang memiliki kemampuan terbaik tidak dapat memenuhi pekerjaannya

sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan.

Menurut Malayu Hasibuan (2003) tujuan pemberian motivasi salah satunya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena mereka yakin dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula (Eva Kris Diana Devi, 2009).

Eva Kris Diana Devi (2009) juga menyatakan, motivasi yang tinggi juga akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya, dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Pekerja yang termotivasi, akan meningkatkan keterlibatan dirinya dalam berbagai hal, yang nantinya akan meningkatkan komitmen organisasi (Muhammad Rizal, dkk 2014).

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak sebagai operator telekomunikasi, informasi, media, *edutainment*, dan *services* (TIMES) terbesar dan terlengkap di Indonesia. Perusahaan yang mulai digagas sejak masa kolonial Belanda ini, terus menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan unggulan di bidang penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi meskipun saat ini bermunculan beberapa kompetitor baru. PT Telkom Tbk. meraih berbagai penghargaan di setiap tahunnya, seperti “*Indonesian Most Admired Companies 2011*” versi majalah Fortune Indonesia, “*The World’s*

Biggest Public Companies” dalam *Forbes The Global 2000*, “Perusahaan Telekomunikasi dengan Pengelolaan SDM Terbaik” dalam ajang *Indonesia Human Capital Study 2012*, dan *Best Wireless Service Provider of the Year Asia Pacific ICT Award 2013*, merupakan bukti kemampuan PT Telkom Tbk. untuk bertahan di tengah seleksi alam dunia usaha saat ini.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. terus mengadakan perubahan di segala bidang agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaing, kemajuan teknologi komunikasi, dan perkembangan kebutuhan konsumen. Pada tahun 2014, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. kembali menerapkan struktur organisasi dengan sistem divisi regional, yang sebelumnya sempat membagi organisasi berdasarkan sistem pembagian segmen pasar. Hal tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan struktur dan juga perubahan posisi karyawan. Pada awal tahun 2015, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. kembali melakukan perubahan struktur organisasi, untuk menyempurnakan dan memperkuat struktur organisasi baru yang telah dibuat tahun 2014.

Menurut T. Hani Handoko (2008), salah satu faktor yang dapat menimbulkan stres kerja, atau yang disebut stresor, adalah terjadi berbagai bentuk perubahan. Perubahan yang sering terjadi, menuntut karyawan untuk dapat terus beradaptasi dari waktu ke waktu, dan hal tersebut dapat menyebabkan stres kerja, serta akan berdampak juga terhadap kinerja karyawannya. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh stresor terhadap penurunan kinerja karyawan yang terjadi di tahun 2014.

Saat ini, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. juga terus berusaha agar organisasi dapat berjalan secara efisien, sehingga sempat saat ini perusahaan terus mencoba mengurangi jumlah karyawan dengan cara menawarkan program pensiun dini, karena dirasa jumlah karyawan yang dimiliki masih terlalu banyak. Jumlah karyawan yang terlalu banyak, mengakibatkan kesempatan promosi menjadi berkurang. Promosi karyawan yang terjadi, menurut kebijakan yang ditetapkan, maksimal hanya 2%. Pada saat perubahan struktur tahun 2015, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV tidak terlalu banyak melakukan promosi, tetapi melakukan pemindahan manajer dari daerah lain ke Divisi Regional IV, karena jumlah manajer yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara keseluruhan masih cukup banyak.

Menurut teori Herzberg (dikutip dalam Robbins, 2010), salah satu hal yang memotivasi karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan adalah adanya perkembangan dalam pekerjaan, termasuk promosi. Apabila kebutuhan yang memotivasi karyawan tidak terpenuhi, kinerja karyawan tidak akan maksimal walaupun memiliki kemampuan yang baik sekalipun (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004). Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya pengaruh motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

Penilaian kinerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dinilai dari 2 aspek, yaitu dari performansi dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan penilaian untuk kompetensi merupakan

penilaian kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi dilakukan oleh atasan, rekan sekerja dan bawahan.

Berikut adalah tabel penilaian kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV dalam 2 (dua) periode, yaitu tahun 2013 dan 2014 yang telah diolah pihak perusahaan :

Tabel 1.1

Rekapitulasi penilaian kinerja tahun 2013

Nilai SKI	Nilai Kompetensi	Total	
P1 Total		0	Total yang mendapat nilai K1 :10 K2: 1144 K3: 97 K4: 1 K5 :0
P2	K1	7	
	K2	475	
	K3	8	
P2 Total		490	
P3	K1	3	
	K2	669	
	K3	89	
	K4	1	
P3 Total		762	
P4 Total		0	
P 5 Total		0	
Grand Total		1252	1252

Sumber : Data sekunder, diolah PT. Telkom Tbk. Divre IV, 2015

Tabel 1.2

Rekapitulasi penilaian kinerja tahun 2014

Nilai SKI	Nilai Kompetensi	Total	
P1 Total		0	Total yang mendapat nilai K1: 0 K2: 809 K3: 461 K4: 1 K5 : 0
P2	K2	16	
P2 Total		16	
P3	K2	793	
	K3	461	
	K4	1	
P3 Total		1255	
P4 Total		0	
P5 Total		0	
Grand Total		1271	

Sumber : Data sekunder, diolah PT. Telkom Tbk. Divre IV, 2015

Keterangan tabel:

SKI = Sasaran Kerja Individu

Nilai Prestasi =

P1 : karyawan dengan kinerja luar biasa

P2 : karyawan dengan kinerja di atas target

P3 : karyawan dengan kinerja mencapai target

P4 : karyawan yang kinerjanya tidak mencapai target

P5 : karyawan yang kinerjanya jauh dibawah target

Nilai Kompetensi =

K1 : karyawan dengan kompetensi sangat baik

K2 : karyawan dengan kompetensi baik

K3 : karyawan dengan kompetensi cukup

K4 : karyawan dengan kompetensi kurang baik

K5 : karyawan dengan kompetensi sangat kurang

Dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja di atas dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan. Pada tahun 2013 banyak karyawan yang mencapai nilai P2, yaitu sebanyak 490 karyawan atau sebesar 39,14%, sedangkan pada tahun 2014 karyawan yang mencapai nilai P2 menurun menjadi 16 karyawan atau hanya 1,26%. Penurunan yang sangat drastis ditemukan pada rekapitulasi penilaian kinerja di atas, berkurang sebanyak 472 karyawan atau berkurang 37,88%. Adanya indikasi bahwa karyawan bekerja hanya sesuai target yang ditentukan perusahaan saja, perlu ada dorongan agar karyawan berusaha memberikan yang terbaik dan bekerja melebihi target.

Penilaian kompetensi tahun 2013-2014 tersebut juga mengalami penurunan. Pada tahun 2013, sebanyak 10 karyawan yang mendapatkan nilai K1, sedangkan di tahun 2014 tidak ada sama sekali yang mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2013 ada 1144 karyawan mendapatkan nilai K2, sedangkan di tahun 2014 yang mendapat nilai K2 hanya 809. Peningkatan terjadi pada karyawan yang mendapat nilai K3. Ada kecenderungan karyawan hanya menunjukkan kompetensi yang biasa saja. Dari data hasil penilaian kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV, bisa disimpulkan bahwa ada indikasi penurunan kinerja karyawan.

Masalah penelitian yang ditemukan, diperkuat dengan adanya *research gap* atau adanya perbedaan hasil antara penelitian satu dengan yang lainnya. Penelitian yang dilakukan Jain, et al (2013) menunjukkan stresor berhubungan dan berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan nilai korelasi negatif dan memiliki koefisien sama dengan -0,386 dan p lebih kecil dari 0,01, tingkat stresor yang meningkat akan mengurangi komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Sanjeev dan Rathore (2014) juga menguatkan hal tersebut, yaitu nilai total stres yang disebabkan oleh beberapa stresor, berhubungan negatif signifikan dengan komitmen organisasional, dengan nilai korelasi sebesar -0,351 dengan signifikansi 0,01. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Chen, et al (2005) menunjukkan stres kerja tidak berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasional para akuntan, dengan nilai r sama dengan -0,06 dan nilai p lebih besar dari 0,05.

Penelitian mengenai hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional, menunjukkan adanya perbedaan satu sama lain. Penelitian yang

dilakukan Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) menunjukkan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien 0,179 dan *p-value* sama dengan 0,048. Penelitian yang dilakukan Muhammad Rizal, dkk (2014) juga menunjukkan hal yang sama, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien 0,407 dengan nilai *p* sama dengan 0,012, artinya motivasi yang kuat atau meningkat akan menguatkan komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Tahere, et al (2012) menunjukkan motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien sebesar 0,229 dengan signifikansi 0,104.

Penelitian yang menguji hubungan stresor terhadap kinerja karyawan, juga menunjukkan perbedaan. Penelitian yang dilakukan oleh Affum-Osei, et al (2014) menunjukkan stres kerja memiliki hubungan dan pengaruh negatif signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan, dengan hasil korelasi dan koefisien sebesar -0,663 pada level 0,01. Penelitian yang dilakukan Kazmi, et al (2008) menunjukkan hal yang sama, bahwa stres kerja keseluruhan yang disebabkan oleh beberapa penyebab stres memiliki hubungan negatif signifikan dengan kinerja karyawan, dengan nilai korelasi sebesar -0,718 dengan nilai *p* lebih kecil dari 0,01. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Tuten dan Neidermeyer (2004) menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh positif signifikan langsung antara stres kerja, dengan dimensi konflik peran dan ambiguitas peran, terhadap kinerja karyawan, dengan nilai korelasi sama dengan 0,57, dan regresi 0,47 dengan *p-value* <0,001.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan juga memiliki hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan Jayaweera (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh dan berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai korelasi 0,511, koefisien sama dengan 0,095, *t-value* 5,97, dan signifikansi lebih kecil dari 0,01. Penelitian yang dilakukan Springer (2011) juga menunjukkan hal yang sama yaitu motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan dengan signifikansi $p < 0,01$ dan nilai korelasi sama dengan 0,429. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja lebih baik ketika mereka termotivasi. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Karami, et al (2013) menunjukkan, motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan, karena koefisien untuk hipotesis ini adalah 0,126, dengan *t-value* 0,978.

Selain itu, penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan adanya perbedaan. Penelitian yang dilakukan Endang Setyaningdyah, dkk (2013) menunjukkan adanya hubungan linier signifikan antara komitmen organisasional yang mempengaruhi kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sama dengan 0,191, *t-value* 2,986, dan *p-value* 0,003. Penelitian yang dilakukan Kalkavan dan Katrinli (2014) menunjukkan hal yang sama, yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan dengan koefisien sama dengan 0,180, dengan nilai p sama dengan 0,006 yang mana lebih kecil dari 0,05. Menurut Pareek (dikutip dalam Endang Setyaningdyah, 2013), sebagai wujud dari tindakan individu untuk terlibat dalam organisasi, komitmen organisasional dapat mempengaruhi

partisipasi karyawan. Tidak hanya itu, tetapi juga partisipasi yang aktif untuk melakukan tugas sehari-hari, kesediaan untuk membantu organisasi mencapai tujuan melalui dan nilai-nilai yang ditargetkan, oleh karena itu, tingkat komitmen organisasional seseorang secara signifikan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Ellinger, et al (2013) menunjukkan komitmen organisasional tidak berhubungan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sama dengan -0,12 dan *t-value* -1,61.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Stresor dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening”, dengan objek penelitian kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. divisi regional IV Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, menunjukkan adanya fenomena perusahaan dan *research gap* dari penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan data yang di dapat dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. divisi regional IV Jateng-DIY menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja karyawan. Terjadi penurunan drastis bagi karyawan yang mendapat penilaian performansi di atas target dari 2013 ke 2014, demikian juga dengan penilaian kompetensi, terjadi penurunan kinerja karyawan dengan kompetensi sangat baik dan baik, bahkan tidak ada karyawan yang mendapat penilaian kompetensi sangat baik pada tahun 2014.

Research gap yang ditemukan, juga memperkuat masalah dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan Jain, et al (2013) dan juga penelitian yang dilakukan Sanjeev dan Rathore (2014) menunjukkan stres kerja yang disebabkan stresor berhubungan dan berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Chen, et al (2005) menunjukkan stres kerja tidak berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian mengenai hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional, menunjukkan adanya perbedaan satu sama lain. Penelitian yang dilakukan Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) dan juga penelitian yang dilakukan Muhammad Rizal, et al (2014) menunjukkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Tahere, et al (2012) menunjukkan motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Affum-Osei, et al (2014) menunjukkan stres kerja memiliki hubungan dan pengaruh negatif signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian Kazmi, et al (2008), menunjukkan stres kerja berhubungan signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian Tuten dan Neidermeyer (2004) menunjukkan stres kerja berpengaruh dan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan juga memiliki hasil yang berbeda-beda. Penelitian Jayaweera (2015) dan Springer (2012) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Karami et al (2013) menunjukkan hasil motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan adanya perbedaan. Penelitian Kalkavan dan Katrinli (2014) dan penelitian Endang Setyaningdyah, et al (2013) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Ellinger, et al (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apa pengaruh stresor terhadap komitmen organisasional pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY?
- 2) Apa pengaruh motivasi berpengaruh komitmen organisasional pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY?
- 3) Apa pengaruh stresor terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY?
- 4) Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY?
- 5) Apa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini tentunya memiliki tujuan dan manfaat, berikut adalah uraian dari tujuan serta manfaat penelitian bagi pihak akademis, instansi serta pihak lain.

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel stresor terhadap komitmen organisasional pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap komitmen organisasional pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel stresor terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jateng-DIY,

terutama tentang pengaruh stresor dan motivasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

1.4 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi ini terdiri atas 5 bab, masing-masing tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antara bab satu dengan bab lainnya.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bagian tinjauan pustaka mencakup lima (5) sub bab, di antaranya landasan teori, keterkaitan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian metode penelitian mencakup beberapa bagian, di antaranya variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis, serta prosedur penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan mencakup tiga (3) sub bab, di antaranya deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bagian Penutup mencakup tiga (3) subbab, di antaranya kesimpulan, keterbatasan, dan saran. Bab ini berisi penarikan kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang, serta saran bagi pihak perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi telaah pustaka mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yang terdiri dari sub bab landasan teori, keterikatan antar variabel independen dan variabel dependen, dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian dibuat, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

2.1 Landasan Teori

Untuk memperjelas mengenai variabel-variabel penelitian, mendukung dugaan penelitian, serta menguatkan hasil penelitian pada bab selanjutnya, maka pada sub bab ini akan menjelaskan landasan teori mengenai variabel kinerja karyawan, komitmen organisasional, stresor dan motivasi.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai pengertian kinerja karyawan menurut para ahli, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta karakteristik karyawan yang berkinerja tinggi.

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Khaerul Umam (2010) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang

dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat meningkat atau menurun dipengaruhi oleh banyak faktor. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangatlah penting agar dapat diketahui mana faktor-faktor yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan tertentu. T. Hani Handoko (2008) menyebutkan bahwa kinerja karyawan baik atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Wirawan (2009) kinerja pegawai adalah hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu

a. Faktor Internal Pegawai

Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai tersebut berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan. Sedangkan faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja

b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Pegawai

Dalam melaksanakan tugas, pegawai memerlukan dukungan organisasi. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sistem kompensasi, iklim kerja organisasi, strategi organisasi, serta dukungan sumber daya yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan merupakan faktor lingkungan internal organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Pegawai

Faktor lingkungan eksternal pegawai adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi serta budaya masyarakat.

Anwar Prabu Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa kinerja manusia tergantung 2 aspek penting, pertama kemampuan (ability). Secara psikologis kemampuan terdiri dari potensi IQ dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kedua, Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Tanpa motivasi, seorang karyawan yang memiliki kemampuan terbaik tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan.

2.1.1.3 Karakteristik Karyawan Berkinerja Tinggi

McClelland (dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, 2004) mengatakan bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pengertian komitmen organisasional menurut para ahli, penentu sikap komitmen organisasional, faktor pembentuk komitmen organisasional serta cara meningkatkan komitmen organisasional.

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Mathis (2001) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Khaerul Umam (2010), komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, serta memiliki penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya.

Menurut Luthans (2006), ada beberapa pengertian komitmen organisasi antara lain 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2)Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.2.2 Penentu Sikap Komitmen Organisasional

Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif dan negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan variabel organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia). Bahkan faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

2.1.2.3 Faktor Pembentuk Komitmen Organisasional

Menurut Khaerul Umam (2010), terbentuknya komitmen disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya

- a. Karakteristik organisasi, seperti sistem desentralisasi.
- b. Karakteristik individu, seperti gender, usia, status perkawinan, tingkat

pendidikan, kebutuhan berprestasi, persepsi individu terhadap kompetensinya.

- c. Pengalaman kerja, antara lain job scope, hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu, hubungan dengan atasan.
- d. Ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh alternatif pekerjaan di tempat lain.
- e. Adanya perasaan wajib untuk tetap berada pada organisasi tersebut

2.1.2.4 Cara Meningkatkan Komitmen Organisasional

Cara- cara untuk meningkatkan komitmen organisasi menurut Luthans (2006), adalah

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensi, menyediakan komunikasi dua arah.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasar nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberi pekerjaan menantang, mempromosikan karyawan, menyediakan fasilitas pengembangan dan memberi keamanan kepada karyawan.

2.1.3 Stresor

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pengertian stresor dan stres kerja serta apa kaitanya antara kedua hal tersebut, faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja atau yang disebut sebagai stresor, dampak dari stresor, dan pendekatan terhadap stres kerja agar akibat yang ditimbulkan tidak membawa dampak yang buruk.

2.1.3.1 Pengertian Stresor dan Stres kerja

Stres kerja adalah fenomena mental atau fisik yang terbentuk melalui penilaian kognitif seseorang dengan stimulasi yang ia terima dan merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan. Stresor adalah antecedenen stres (Luthans, 2006). Kamus Ilmiah Populer (2006) menyatakan antecedenen adalah kejadian terdahulu, artinya stresor adalah kejadian pendahulu yang menyebabkan stres. Stres kerja adalah fenomena mental atau fisik yang terbentuk melalui penilaian kognitif seseorang dengan stimulasi yang ia terima, dan merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan, yang menentukan kinerja seseorang. Keberadaan stres sangat dipengaruhi oleh adanya stresor, dan reaksi seseorang terhadap hal tersebut berbeda-beda (Harun, et al 2014). Stres dapat dilihat dari beberapa perspektif yaitu sebagai stimulus, sebagai respon dan sebagai interaksi antara stimulus dan respon. Stimulus sendiri bisa disebut sebagai stresor, sehingga stresor tidak bisa dipisahkan dari tingkat stres kerja seseorang. Apabila individu menganggap stimulus yang diterima sebagai sesuatu yang mengancam dan mereka berpikir hal tersebut tidak dapat dikendalikan, yang dapat menimbulkan stres maka hal itu disebut stresor (Jain, et al 2013).

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja (Stresor)

Adapun potensi sumber stres menurut Robbins (2010) adalah

1. Faktor Lingkungan

Karena ada ketidakpastian di bidang ekonomi, politik, teknologi, hal tersebut dapat menyebabkan stres kerja pada karyawan.

2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor dalam organisasi yang menimbulkan stres. Tekanan menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, atasan yang menuntut dan tidak peka, rekan kerja tidak menyenangkan, adalah beberapa contoh penyebab stres dari organisasi. Apabila dibahas satu per satu

- Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, yang terkait dengan desain kerja individu, otonomi dan keragaman tugas.
- Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimankan dalam organisasi itu. Kelebihan peran terjadi bila karyawan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
- Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar.

- Struktur organisasi menentukan tingkat deferensiasi dalam organisasi dan dimana keputusan diambil.
- Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial eksekutif senior organisasi. Kadang CEO sering memberi intruksi yang tidak jelas, tekanan yang tidak realistis dan lain-lain.

3. Faktor Individu

Faktor ini berhubungan dengan kehidupan pribadi karyawan tersebut. Seperti persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan juga kepribadian.

T. Hani Handoko (2008) juga menyatakan ada beberapa kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan, diantaranya:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek
- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- g. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k. Berbagai bentuk perubahan

2.1.3.3 Dampak Stresor

Sanjeev dan Rathore (2014) menyatakan, stresor dijelaskan sebagai faktor yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dan stresor menghambat kinerja individu. Menurut T. Hani Handoko (2008), stres dapat membantu/ fungsional tetapi juga dapat berperan salah/ merusak prestasi kerja. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan seluruh sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stress kerja telah mencapai puncak, maka stres kerja tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja. Bila stress terlalu besar, prestasi kerja akan menurun bahkan bisa menjadi nol karena karyawan sakit, putus asa, mengundurkan diri dan lain-lain. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya sehingga ia menjadi tidak mampu dalam mengambil keputusan dan perilakunya tidak teratur.

2.1.3.4 Pendekatan Terhadap Stres Kerja

Ada 4 pendekatan terhadap stres kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), yaitu

a. Pendekatan dukungan sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya bermain game dan lelucon.

b. Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus.

c. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakuakn melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

d. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

2.1.4 Motivasi

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pengertian motivasi menurut beberapa ahli, pentingnya motivasi, pola, asas, model motivasi, tujuan dari pemberian motivasi dan juga beberapa teori-teori motivasi yang bersangkutan dengan penelitian ini.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Sebelum berbicara tentang motivasi, terlebih dahulu, kita harus mengetahui pengertian motif. Motif menurut Susilo Martoyo (1996) disamakan artinya dengan motive, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak. Dikatakan rumusan “mengapa timbul tingkah laku seseorang” itulah motive.

Motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Susilo Martoyo, 1996). Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2003) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Susilo Martoyo, 1996).

2.1.4.2 Pentingnya Motivasi

Pentingnya motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Memotivasi karyawan sangat sulit, karena untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja, untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari, maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani (Malayu Hasibuan, 2003). Peterson dan Plowman (dikutip dalam Malayu Hasibuan, 2003) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor keinginan untuk hidup, keinginan untuk suatu posisi, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan pengakuan.

2.1.4.3 Pola, Asas dan Model Motivasi

Menurut Malayu Hasibuan (2003), terdapat pola motivasi yang menonjol yaitu:

- a. Achievement motivation, yaitu keinginan untuk mengatasi/ mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. Affiliation motivation, yaitu untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- c. Competence motivation, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu.
- d. Power Motivation, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan.

Menurut Malayu Hasibuan (2003), asas-asas motivasi mencakup :

- a. Asas mengikutsertakan

Maksudnya adalah megajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas komunikasi

Maksudnya adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.

c. Asas pengakuan

Maksudnya adalah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Maksudnya adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitifitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas perhatian timbal balik

Maksudnya adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Dalam Malayu Hasibuan (2003) disebutkan, bahawa model motivasi dibagi menjadi 3, yaitu

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan, perlu diterapkan sistem insentif. Semakin banyak produksinya, semakin besar insentifnya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapat insentif.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan, untuk memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka, dan membuat mereka merasa berguna dan

penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak fakta, bukan hanya uang, tetapi kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Motivasi akan meningkat bila mereka diberi kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Menurut Malayu Hasibuan (2003) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik – baik saja.
2. Motivasi negative, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu oendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.4.4 Tujuan Pemberian Motivasi

Ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Malayu Hasibuan (2003), yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

2.1.4.5 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok, yaitu teori-teori isi dan teori-teori proses. Teori-teori isi adalah berkenaan dengan pertanyaan “apa penyebab-penyebab perilaku” atau memusatkan pada pertanyaan “apa” dari motivasi. Teori-teori proses berkenaan dengan “bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan”. Beberapa teori motivasi diantaranya :

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu:
(Malayu Hasibuan, 2003)

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan lingkungannya.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

e. Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

2. Teori Dua Faktor yang dikemukakan Herzberg

Dibagi atas Faktor Pemuas, yang mana apabila hal ini dipenuhi, maka akan menimbulkan kepuasan kerja, seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan menantang, tanggung jawab, kemajuan dan peningkatan. Faktor yang lain adalah Faktor pemeliharaan, yang mana apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, kualitas pengendalian teknik, kondisi kerja, hubungan kerja, status pekerjaan keamanan kerja, kehidupan pribadi dan penggajian.

3. Teori Kebutuhan MC. Clelland

Teori kebutuhan Mc. Clelland menyebutkan bahwa teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan pencapaian (need for achievement)

Dorongan untuk lebih unggul, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

b. Kebutuhan kekuatan (need for power)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

c. Kebutuhan hubungan (need for affiliation)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Ada orang yang memiliki dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat demi prestasi pribadi, bukannya untuk ganjaran sukses semata-mata. Mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang dilakukan sebelumnya. Mereka mengupayakan situasi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu dengan nPow tinggi menikmati kekuasaan, bertarung untuk mempengaruhi orang lain, dan lebih menyukai ditempatkan di posisi yang kompetitif.

Individu dengan motif afiliasi tinggi berjuang keras untuk mendapatkan persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik (Robbins, 2010).

2.2 Keterikatan antar Variabel

Dalam menentukan Hipotesis, antar variabel dependen dan independen harus memiliki hubungan yang masuk akal. Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai keterikatan antar variabel dalam penelitian ini, dengan melihat teori-teori yang ada dan juga dari hasil temuan penelitian terdahulu.

2.2.1 Hubungan stresor terhadap komitmen organisasional

Menurut Luthas (2006) stresor adalah antensenden stres kerja. Kamus Ilmiah Populer (2006) menyatakan antensenden adalah kejadian terdahulu, artinya stresor adalah kejadian pendahulu yang menyebabkan stres kerja. Stres kerja adalah fenomena mental atau fisik yang terbentuk melalui penilaian kognitif seseorang dengan stimulasi yang ia terima, dan merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan, yang menentukan kinerja seseorang. Keberadaan stres kerja sangat dipengaruhi oleh adanya stresor, dan reaksi seseorang terhadap hal tersebut berbeda-beda (Haryani Harun, et al 2014).

Dengan adanya stresor yang menekan karyawan, maka akan menurunkan komitmen organisasional dari karyawan. Ketika pekerjaan menjadi tidak menyenangkan, secara fisik dan psikologis, menyebabkan individu kurang menyukai pekerjaan mereka, akibatnya akan mengurangi loyalitas karyawan pada organisasi sebagai konsekuensi besar dari tingkat stres yang lebih tinggi (Haryani

Harun, et al 2014), dengan kata lain apabila karyawan menghadapi level stres yang tinggi karena stresor yang ada, akan mengurangi komitmen organisasionalnya.

Penelitian yang dilakukan Jain, et al (2013) menunjukkan stresor organisasional berpengaruh dan berhubungan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya stresor organisasi yang meningkat akan membuat komitmen organisasional seorang karyawan menurun. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan Sanjeev dan Rathore (2014) juga menunjukkan hal yang sama, yaitu nilai total stres yang disebabkan oleh beberapa stresor, berhubungan negatif signifikan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1 : Stresor berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional

2.2.2 Hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Susilo Martoyo,1996). Pekerja yang termotivasi, akan meningkatkan keterlibatan dirinya dalam berbagai hal, yang nantinya akan meningkatkan komitmen organisasi (Muhammad Rizal, et al 2014).

Pemberian motivasi yang sesuai, diharapkan akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi (Luthans, 2006). McNeese–Smith et al (dikutip oleh Eva Kris Diana Devi, 2009) menyatakan motivasi yang tinggi juga akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya, dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Pekerja yang termotivasi, akan meningkatkan keterlibatan dirinya dalam berbagai hal, yang nantinya akan meningkatkan komitmen organisasi (Rizal, et al 2014).

Penelitian yang dilakukan Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) menunjukkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Muhammad Rizal, et al (2014) juga menunjukkan hal yang sama, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.2.3 Hubungan stresor terhadap kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah stresor (Sanjeev and Rathore, 2014). Stres kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu sebagai stimulus, sebagai respon dan sebagai interaksi antara stimulus dan respon. Apabila individu menganggap stimulus yang diterima sebagai sesuatu yang mengancam dan mereka berpikir hal tersebut tidak dapat dikendalikan maka hal itu disebut stresor (Jain, et al 2013).

Sanjeev dan Rathore (2014) menyatakan, stresor dijelaskan sebagai faktor yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dan stresor menghambat kinerja individu. Stres kerja bisa saja memengaruhi kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan. Stresor seringkali lebih cenderung membawa pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan apabila dilihat dari penelitian-penelitian terdahulu, karena semakin meningkat atau banyak stresor yang dihadapi oleh karyawan maka kinerjanya akan berkurang. Apabila hal-hal penyebab stres kerja atau stresor tidak dikelola oleh perusahaan dan terus memuncak, maka prestasi kerja akan menurun bahkan bisa menjadi nol karena

karyawan sakit, putus asa, mengundurkan diri dan lain-lain. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya sehingga akan mempengaruhi perilakunya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kazmi, et al (2008) menunjukkan bahwa stres kerja keseluruhan yang disebabkan oleh beberapa penyebab stres memiliki hubungan negatif signifikan dengan kinerja karyawan, dan hal itu didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Affum-Osei, et al (2014) menunjukkan stresor berhubungan dan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal diatas, hipotesis yang diajukan adalah

H3 : Stresor berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Hubungan Motivasi terhadap kinerja karyawan

Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Tujuan pemberian motivasi salah satunya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Malayu Hasibuan, 2003).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan ditambah motivasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan yang memiliki kemampuan terbaik tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam

bekerja tidak terpenuhi. Jadi motivasi yang meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan Springer (2011) menunjukkan hal pemberian motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan, dan pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Jayaweera (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal Ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja lebih baik ketika mereka termotivasi. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2006), ada beberapa pengertian komitmen organisasional antara lain Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Karyawan yang berkomitmen akan memiliki kepedulian yang besar terhadap kemajuan organisasi atau perusahaan. Karyawan akan mendedikasikan dirinya untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan usaha terbaiknya, sehingga dapat dikatakan mereka akan memberi hasil kinerja yang terbaik ketika karyawan tersebut berkomitmen (Sanjeev dan Rathore, 2014).

Penelitian yang dilakukan Endang Setyaningdyah, dkk (2013) menunjukkan seseorang yang memiliki komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja

karyawan itu sendiri, dan hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Kalkavan dan Katrinli (2014), yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sebagai wujud dari tindakan individu untuk terlibat dalam organisasi, komitmen organisasi dapat mempengaruhi partisipasi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ajay K Jain, Sabir I Giga, dan Cary L Coper (2013)	<i>Stress, Health and Well-being : The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment</i>	Stress, Percieved Commiment of the organization to Employees, Commitment of the Employees to the Organization, Physical Health, Psychological Well-Being	Stresor organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi
2.	M.A. Sanjeev dan Shubhangini Rathore (2014)	<i>Exploring the Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment : A Study of the Indian IT Sector</i>	Total Job stress dan total Organizational Commitment	Stres kerja yang diukur oleh stresor kerja berhubungan negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.

3.	Jui Chen Chen, Colin Silvertorne dan Jung Yao Hung (2005)	<i>Organization communication, job stress, organizational commitment and job performance of accounting professionals in Taiwan and America</i>	Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, job performance	Stres kerja tidak berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasional pada akuntan profesional, Stres kerja tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan
4	Mahmudah Enny Widyaningrum (2011)	<i>Influence of motivation and culture on orrganizational commitment and performance of employee of medical services</i>	Motivation, Cultural Organization, Organiational Commitment, Employee Performance	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Muhammad Rizal, M. Syafiq Idrus, Djumahir dan Rahayu Mintarti (2014)	<i>Effect of compensation on motivation, organizational commitment and Employee Performance (Studies at local revenue managment in Kendari City)</i>	Compensation, Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Meningkatnya motivasi, akan meningkatkan komitmen organisasi,

				<p>Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,</p> <p>Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6.	Nabizadeh Tahere, Gharib Tarzeh Zahra, Dorbanai Fateme dan YaghoobiJami Asma (2012)	<i>Investigating the Effects of job experience, satisfaction and motivation on organizational commitment Case Study (The Nurses of Ghaem Hospital in Mashhad, Iran)</i>	Satisfaction, Motivation, Jb Experience, Organizational Commitment	Motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
7.	Emmanuel Offum Osei, Bismark Agyekum, Yaw Van Joseph Addo dan Eric Adom Asante (2014)	<i>Occupational Stress And Job Performance In Small And Medium Scale Enterprises</i>	Occupational Stress dan Job Performance	Stres kerja memiliki hubungan dan pengaruh negatif signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan
8.	Rubina Kazmi, Shehla Amjad dan Delawar Khan	<i>Occupational stress on job performance A case study of medical house officers of district abbotabad.</i>	Overall job stress dan Overall Job Performance	Adanya hubungan negatif dan signifikan antara stres kerja dan kinerja karyawan.
9.	Tracy L. Tuten dan Presha E. Neidermeyer (2004)	<i>Performance, satisfaction and turnover in call centers the effect of stress and optimism</i>	Stress, Performance, Satisfaction, Turnover, Optimism	Adanya hubungan dan pengaruh positif signifikan langsung antara variabel stres dan kinerja.

10.	Thushel Jayaweera (2015)	<i>Impact of work enviromental factors on job performance mediating role of work motivation : a study of hotel sector in England</i>	Work Environment, Job Performance, Work Motivation	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Gary Jon Springer (2011)	<i>A study of job motivation, satisfaction, and performance among Bank Employees</i>	Job Motivation, Satisfaction, Employees Performance	Motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan
12.	Amin Karami, Hossein Razaei Dolatabadi, dan Dr. Saeed Rajaeepour (2013)	<i>Analyzing the effectiveness of reward management system on employee performance through the mediating role of employee motivation Casa study : ishafan regional electric company</i>	Reward Management System, Work Motivation, Performance	Motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Endang Setyaningdyah, Umar Nimran Kertahadi dan Armanu Thiyib (2013)	<i>The effect of human resource competence, Organizational commitment and transactional leadership on work discipline, job satisfaction and employee's performance</i>	Human Resources Competences, Organizational Commitment, Transactional Leadership, Work Discipline, Job Satisfaction, Employees Performance	Adanya hubungan linier signifikan antara komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan
14.	Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014)	<i>The effect of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job</i>	Managerial Coaching Behavior, Satisfaction with work, Role Clarity,	Ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan,

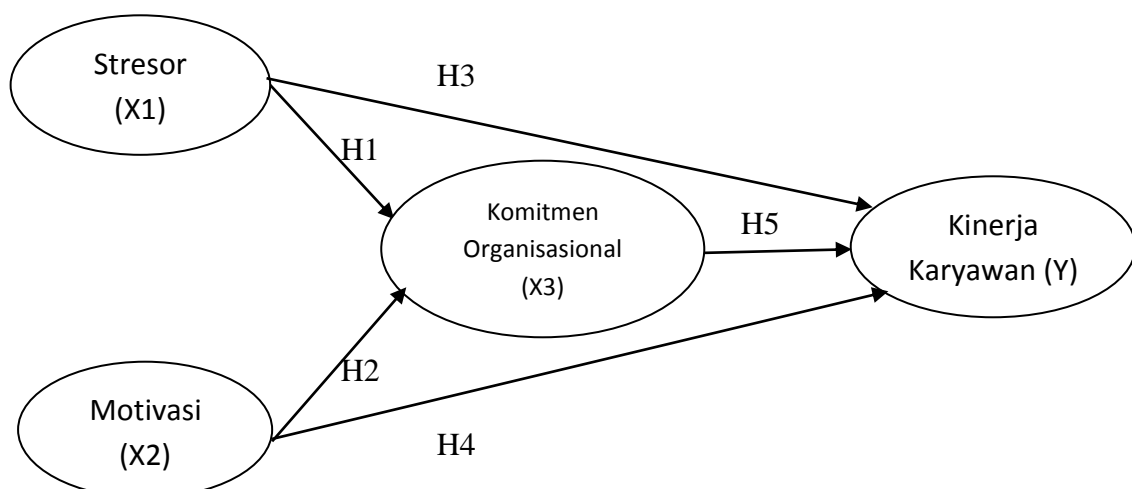
		<i>satisfaction, organisational commitment and job performance : case study on insurance industry in turkey</i>	Satisfaction with manager, Carrer Comitment, Job Performance, Organizational Commitment	sehingga komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
15.	Alexander E Ellinger, Carolyn Finley Musgrove, Andrea D Ellinger, Daniel G Bachrah, Ayse Elmadag Bas dan Yu-Lin Wang (2013)	<i>Influence of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance</i>	Organizational Investments in Social Capital, Commitment to the Firm, Commitment to Service Quality, Job Performance, Organizational Citizenship Behavior	Komitmen organisasi tidak berhubungan positif terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat digambarkan suatu bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Hipotesis



Sumber : H1 : Jain, et al (2013); Sanjeev dan Rathore (2014).

- H2 : Mahmudah Enny (2011); Muhammad Rizal, dkk (2014).
- H3 : Affum-Osei, et al (2014); Kazmi, et al (2008).
- H4 : Jayaweera (2015); Springer (2011).
- H5 : Kalkavan dan Katrinli (2014); Endang Setyaningdyah, et al (2013)

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah “*a testable statement*” yang didasarkan pada hubungan dua atau lebih variabel dari sebuah kerangka kerja teoretis yang dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006:44). Sedangkan menurut Sugiyono (1999:51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan lima hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H1 : Stresor (X1) berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional (Y1)

H2 : Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Y1)

H3 : Stresor (X1) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y2)

H4 : Motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2)

H5 : Komitmen organisasional (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Di dalam sebuah penelitian kuantitatif, tentunya akan dilakukan berbagai jenis uji untuk menentukan hasilnya dengan bantuan alat analisis. Sebelum melakukan pengujian, terlebih dahulu haruslah didefinisikan secara jelas dan ditentukan indikator dari setiap variabel penelitian, siapa populasi dan bagaimana menentukan sampelnya, apa saja jenis data yang digunakan, bagaimana cara mengumpulkan data, apa saja uji yang akan dilakukan, serta bagaimana prosedur penelitian.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Augusty Ferdinand (2006), untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi ke dalam bangunan variabel. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel dependen dan variabel independen sebagai berikut:

3.1.1 Variabel Penelitian

1. Variabel Independen

Variabel independen yang dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah :

- a. Stresor (X1)
- b. Motivasi (X2)

2. Variabel Intervening

Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi, dalam hal ini memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, tetapi tidak dapat diukur atau diamati (Hasan, 2002). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Komitmen Organisasional (Y1)

3. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y2)

3.1.2 Definisi Operasional

1. Stresor (X1)

Stresor adalah antensenden stres kerja (Luthans, 2006). Kamus Ilmiah Populer (2006) menyatakan antensenden adalah kejadian terdahulu, stresor adalah kejadian pendahulu yang menyebabkan stres kerja. Stres kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu sebagai stimulus, sebagai respon dan sebagai interaksi antara stimulus dan respon. Kamus Ilmiah Populer (2006) mengartikan stimulus adalah pemicu atau perangsang.

Stresor adalah stimulus yang diterima individu yang dapat menimbulkan stres kerja, yang dianggap mengancam kinerja dan kehidupan kerja individu tersebut, dan mereka menganggap hal tersebut tidak dapat dikendalikan (Jain, et al 2013).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator yang dikembangkan Roberts, James A, Richard S. Lapidus dan Lawrence B. Chonko (dikutip dalam Fuad Mas'ud, 2006) yaitu :

- a. Beban Kerja berlebihan
- b. Kurangnya waktu istirahat yang dibutuhkan
- c. Bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan lain
- d. Cakupan dan tanggung jawab pekerjaan yang tidak jelas
- e. Kurangnya komunikasi dan dukungan antar personal
- f. Kurangnya jumlah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan
- g. Kurangnya kerja sama antar departemen
- h. Intruksi atasan yang kurang jelas

2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Malayu Hasibuan, 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator yang dikembangkan Richard M Streers dan D Braunstein (dikutip dalam Fuad Mas'ud, 2006) yaitu :

- a. Mencoba meningkatkan kinerja di masa lalu
- b. Ingin tahu kemajuan yang dicapai dalam pekerjaan
- c. Menikmati persaingan dan kemenangan
- d. Suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti caranya
- e. Cenderung membangun hubungan erat dengan rekan sekerja
- f. Menikmati jadi bagian kelompok dalam organisasi

3. Komitmen Organisasional (Y1)

Menurut Khaerul Umam (2010), komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, serta memiliki penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya.

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan indikator yang dikembangkan Ganesan, Shankar dan Barton A Weits (dikutip dalam Fuad Mas'ud, 2006) yaitu

- a. Senang membahas organisasi dengan orang lain diluar organisasi
- b. Peduli terhadap nasib organisasi ini
- c. Perasaan gembira memilih bekerja di perusahaan
- d. Kemiripan antara nilai pribadi dan perusahaan
- e. Bersedia memberi upaya lebih daripada yang diharapkan demi kemajuan organisasi

4. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengetahuan, kesungguhan, serta waktu. (Malayu Hasibuan, 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator

yang dikembangkan Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. (dikutip dalam Fuad Mas'ud, 2006):

- a. Kualitas pekerjaan diatas rata-rata
- b. Efisiensi karyawan diatas rata-rata
- c. Standar kerja lebih tinggi dari standar formal yang ditetapkan
- d. Kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan utama
- e. Pengetahuan karyawan berkenaan dengan pekerjaan inti
- f. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas utama

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai penentuan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Populasi dalam penelitian pada karyawan kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta yaitu sebanyak 310 karyawan.

2.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu

(Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(0,1)^2}$$

$$n = \frac{310}{1 + 310 (0,01)}$$

$$n = \frac{310}{1 + 3,1}$$

$$n = \frac{310}{4,1}$$

$$n = 75,61 = 76$$

Dimana: n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi

Sampel yang akan diambil dari populasi menggunakan *convenience sampling*, yaitu istilah umum yang mencakup variasi luasnya prosedur pemilihan responden. *Convenience sampling* merupakan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati bersedia memberikannya (Uma Sekaran, 2011). Jumlah sampel dalam penelitian ini, apabila dibulatkan akan menjadi 76 karyawan.

Kuesioner dibagikan dengan cara online, dengan menggunakan aplikasi *google drive (google form)*. Responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan mengklik link yang dibagikan, melalui undangan yang disampaikan menggunakan alamat email. Alamat email didapat dari manajer HR PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah-

Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah undangan pengisian kuesioner disebarkan ke 200 alamat email. Jumlah karyawan yang mengisi kuesioner tersebut adalah 76, sehingga tingkat presentase pengembalian hanya pada angka 38%. Hal ini terjadi karena karyawan memiliki kesibukan lain dan harus menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak sempat mengisi kuesioner, dan adanya karyawan yang tidak menganggap penting untuk mengisi kuesioner tersebut.

3.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koesioner disebarkan melalui internet (Uma Sekaran, 2011).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini, peneliti membagikan angket langsung kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Pembagian angket bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai stresor, motivasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang menggunakan metode scoring 1-5. Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian.

Skala <i>Likert</i> pada pertanyaan-pertanyaan tertutup dalam kuesioner Pilihan Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat tidak setuju	1

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam (Hasan, 2002). Wawancara dilakukan dengan bagian sumber daya manusia yakni pada saat sebelum melakukan penelitian.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang elemen stres kerja, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

3.5 Metode Analisis Data

Ketika data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis yang dilakukan adalah analisis indeks, uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis jalur dan uji sobel.

3.5.1 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden

atas item-item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan (Augusty Ferdinand, 2006). Nilai indeks dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = \{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)\} / 5$$

Dimana :

F1 : frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F2 : frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F3 : frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

F4 : frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F5 : frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada. Untuk mendapat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan 3 box method berikut (Augusty Ferdinand, 2006):

Batas atas rentang skor : $(\%F \times 5) / 5$

Batas bawah rentang skor : $(\%F \times 1) / 5$

Atas dasar ini, maka indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian yang diajukan dalam model dapat diteliti dan dideskripsikan.

3.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Reliabilitas dan Validitas adalah uji yang bertujuan untuk mengukur atau menilai suatu kuesioner.

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2011). Pengukuran terhadap keandalan kuesioner yang digunakan sangat penting, karena data yang tidak handal tidak dapat diolah lebih lanjut untuk menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Di sini seorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia konsisten dengan jawabannya.

b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Di sini pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.70 (Imam Ghazali 2011). Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan menggunakan metode *One Shot* dikarenakan adanya keterbatasan di dalam waktu pelaksanaan penelitian yang diberikan perusahaan untuk melaksanakan penelitian.

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas adalah alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Imam Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Imam Ghozali, 2011) yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan atau pernyataan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas/ apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel

Dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dengan melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik adalah untuk menilai, apakah data yang kita kumpulkan terjadi multikolinieritas atau tidak, terjadi heterokedastisitas atau tidak, dan apakah data kita berdistribusi normal.

3.5.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model

regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Suatu variabel menunjukkan tidak ada gejala multikolinieritas apabila nilai $TOL = 0,1-1$ dan nilai $VIF = 1-10$. Menurut Imam Ghozali (2001) apabila variabel memiliki nilai VIF lebih dari 10 artinya variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas (korelasi yang besar antar variabel bebas) dengan variabel bebas lainnya (Imam Ghozali, 2011).

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2011) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas namun jika berbedamaka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi atau bebas heteroskedastisitas. Berikut adalah dasar analisis dalam uji heteroskedastisitas (Imam Ghozali,2011) :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat diindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3.3 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Imam Ghozali, 2011). Menurut Imam Ghozali (2011) pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas menurut Imam Ghozali (2011) adalah sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Uji Model

3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel secara parsial. Analisis ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu stresor (X_1), dan motivasi (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y_2) dimediasi oleh variabel mediator yaitu (Y_1) Komitmen Organisasional. Model penelitian yang digunakan adalah:

Persamaan 1:

$$Y_1 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Persamaan 2:

$$Y_2 = \alpha + b_3Y_1 + b_4X_1 + b_5X_2 + e_2$$

Dimana:

Y_2 = kinerja karyawan

Y_1 = komitmen organisasional

X_1 = stresor

X_2 = motivasi

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = koefisien regresi berganda

e_1, e_2 = *error*

3.5.4.2 Koefisien Determinasi R^2

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2011). Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *adjusted r square* (R^2). Nilai adjusted R^2 dapat naik/ turun apabila 1 variabel independen ditambahkan ke dalam model.

3.5.4.3 Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2011).

Dalam penelitian ini digunakan koefisien determinasi total untuk melihat koefisien determinasi yang akan digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan koefisien determinasi total dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e_1} P^2_{e_2} \dots\dots\dots (3.3)$$

Apabila determinasi total menunjukkan nilai yang tinggi, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar model atau *error*.

3.5.4.4 Uji F

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Imam Ghazali, 2011). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu

kinerja karyawan. Berikut adalah hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$1. H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0,$$

Artinya, variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya.

$$2. H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$$

Artinya, variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersamasama terhadap variabel terikatnya.

Adapun kriteria pengambilan keputusan menurut Imam Ghozali (2011) :

1. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.5.4.5 Uji t

Menurut Imam Ghozali (2011) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut :

1. Bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan, $\beta_i=0$ dapat ditolak bilanilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan variabel independen berpengaruh terhadap variabel independen.

2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabilanilai statistik hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.5.5 Uji Analisis Jalur

Imam Ghozali (2009), mengatakan variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Imam Ghozali, 2009). Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu yang merupakan hubungan regresi. Gujarati (dikutip oleh Imam Ghozali (2009) mengatakan analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen (stresor dan motivasi) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) dimediasi oleh variabel intervening (komitmen organisasional), digambarkan dengan model regresi linier berganda seperti berikut ini :

1. Variabel bebas : stresor (X1) dan motivasi (X2)

2. Variabel intervening : komitmen organisasional (Y1)

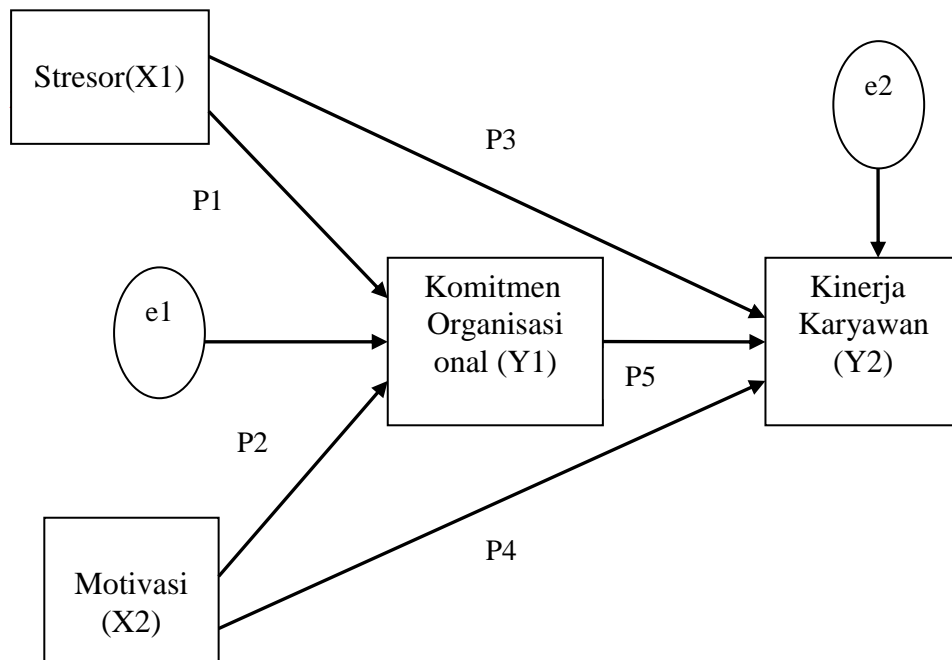
3. Variabel terikat : kinerja karyawan (Y2)

Untuk menguji variabel-variabel tersebut dapat digunakan rumus dengan persamaan regresi sebagai berikut

$$Y1 = b1X1+b2X2+e1$$

$$Y2 = b1X1+b2X2+b3Y1+e2$$

Gambar 3.1
Analisis Jalur (Path Analysis)



Sumber: Model dikembangkan dalam penelitian, 2015

Di dalam pengujian ini, juga nantinya dihitung *Indirect Effect* dan Total Efek, yaitu dengan rumus sebagai berikut

Indirect Effect stresor terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional : $p1 \times p5$

Indirect Effect motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional : $p2 \times p5$

Total pengaruh stresor = $(p3) + (p1) (p5)$

Total pengaruh motivasi = $(p4) + (p2) (p5)$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X₁ : Stresor

X₂ : Motivasi

X₃ : Komitmen Organisasional

p₁,p₂,p₃, p₄,p₅ : Koefisien garis regresi

e₁ dan e₂ : *Residual/error*

3.5.6 Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* atau variabel mediasi, yaitu komitmen organisasil. Suatu variabel disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Kenny, dikutip dalam Imam Ghozali, 2009). Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara stresor dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c- c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error*

koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$sab = \sqrt{b^2 sab^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Imam Ghozali, 2009).

3.6 Prosedur Pengumpulan data

Pada Sub bab ini akan diuraikan mengenai prosedur dan urutan waktu selama melakukan penelitian atau pengumpulan data, yang dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa Yogyakarta hingga skripsi ini dapat terselesaikan, serta kesulitan yang dihadapi, dan bagaimana peneliti mengatasinya . Berikut prosedur penelitian yang dilakukan:

- Pada hari senin, tanggal 9-10 Februari 2015, membuat surat izin penelitian dengan mengunduh file di website Fakultas Ekonomika dan Bisnis, dan mengurus permintaan tanda tangan dari Pembantu Dekan I.
- Pada tanggal 17 Februari 2015, memasukan surat dan proposal penelitian ke bagian komunikasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV dan bertemu dengan Bp. Agung. Dari hasil pembicaraan,

akhirnya diminta melakukan revisi proposal penelitian pada bagian latar belakang, dan juga tambahan *time table*, dan beberapa syarat yang harus dipenuhi.

- Pada tanggal 24 Februari 2015, kembali ke PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV dan menyerahkan proposal yang baru, surat izin penelitian dan beberapa persyaratan lain ke bagian komunikasi, diterima dan diminta menunggu 1 bulan.
- Pada tanggal 24 Maret 2015, menghubungi menghubungi bagian komunikasi melalui telepon, mengkonfirmasi apakah proposal penelitian sudah disetujui. Jawaban dari bagian komunikasi adalah diminta untuk menunggu, karena izin belum keluar dari pihak HR.
- Pada tanggal 16 April 2015, akhirnya surat balasan persetujuan penelitian sudah keluar, dan diminta untuk datang ke PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV, untuk mengambil surat serta menandatangani surat perjanjian. Penelitian dapat dilakukan pada bulan Mei.
- Pada tanggal 5 Mei 2015, bertemu dengan Bp. Yani Wibowo, selaku manajer HR untuk menjelaskan bagaimana proses penelitian yang akan dilakukan, dan data yang diminta dari pihak perusahaan, serta melakukan wawancara untuk menemukan fenomena dalam perusahaan.
- Pada tanggal 3 Juni 2015, diminta datang ke PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV oleh Bp. Yani Wibowo, untuk mengambil data rekapitulasi hasil penilaian kinerja dan gambar struktur organisasi, serta melakukan wawancara.

- Tanggal 13 Juli, menjelaskan kepada manajer HRD PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV mengenai bentuk final kuesioner, dan berkonsultasi tentang tata cara pembagian kuesioner. Diarahkan untuk melakukan menggunakan metode online, dengan aplikasi *google drive*.
- Tanggal 14 Juli 2015, manajer HR mengirimkan alamat email yang bisa digunakan untuk menyebarkan kuesioner.
- Tanggal 27 Juli 2015 mengirimkan undangan pengisian kuesioner kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV melalui alamat email yang diberikan, dan menunggu sampai responden yang dibutuhkan memenuhi syarat.
- Tanggal 21 Agustus 2015, melakukan wawancara akhir dengan manajer HRD PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV.

Adapun kesulitan yang dihadapi selama melakukan penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut :

- Lamanya proses perizinan agar dapat melakukan penelitian dimulai dari pertama kali menyerahkan proposal, revisi proposal seperti yang diinginkan perusahaan, hingga dibuatnya surat izin persetujuan penelitian, yaitu membutuhkan waktu 60 hari, atau hampir 2 bulan.
- Lamanya waktu tunggu untuk mendapatkan data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan, hampir mencapai 1 bulan. Data rekapitulasi penilaian kinerja akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan latar belakang masalah.

- Kesibukan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV, yang membuat peneliti tidak dianjurkan untuk menyebarkan kuesioner secara langsung dan bertatap muka.
- Kurangnya kepedulian karyawan untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner

Cara-cara yang dilakukan untuk menghadapi kesulitan tersebut adalah sebagai berikut :

- Melakukan *follow up* kepada bagian komunikasi setiap minggunya melalui telepon, untuk melakukan konfirmasi mengenai kemajuan proses perizinan.
- Melakukan *follow up* kepada bagian HR setiap minggunya melalui SMS, untuk melakukan konfirmasi apakah data rekapitulasi sudah bisa diberikan.
- Menyebarkan kuesioner menggunakan aplikasi *google form*, dengan melakukan undangan pengisian kuesioner melalui alamat email karyawan yang diberikan oleh pihak perusahaan.
- Mengirimkan undangan pengisian kuesioner sebanyak dua kali kepada alamat email yang sama.